

УДК37.08

**ДЖАБРАИЛОВА ЛАУРА ХАМЗАТОВ-  
НА**

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления в образовании  
Чеченского государственного педагогического университета,  
e-mail: laura-grozny@mail.ru

**ЭМИЕВА ЖАНЕТА АБДУЛЛАЕВНА**

магистрант кафедры экономики и управления в образовании  
Чеченского государственного педагогического университета,  
e-mail: t-imran@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2020-11-147-152

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

**Аннотация.** На качество современного школьного образования влияет не только уровень профессиональных компетенций педагогов, но также и руководителя образовательного учреждения. В настоящее время проблема компетентности лидера образовательной организации очень актуальна, так как от него в значительной степени зависит успешность подготовки подрастающего поколения. **Целью научной статьи** является обоснование ключевой важности с точки зрения управленческой практики профессиональной компетентности современного руководителя общеобразовательного учреждения. **Методологическая база исследования.** Теоретической и методологической основой исследования в научной статье явились работы как российских, так и зарубежных специалистов, раскрывающие основы профессиональной деятельности, методов руководства общей проблематики управления системой образования. **Основные методы исследования.** Анализ литературы, изучение и обобщение опыта управленческой деятельности, анализ результатов исследования, методы индукции, дедукции, наблюдения. **Результаты.** В статье рассматривается содержание профессиональных компетенций школьного лидера как одного из важнейших факторов влияния на конкурентоспособность образовательной организации. Авторы поднимают вопрос о необходимости профессиональной подготовки школьного руководителя и раскрывают логику такой необходимости. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть использованы в процессе работы по совершенствованию профессионально-личностных качеств управленческого аппарата школы. **Выводы.** Профессиональная деятельность директора образовательного учреждения ответственная и сложная. В условиях современного опережающего мира это требует от руководителя высокого уровня компетентности.

**Ключевые слова:** руководитель, компетентность, профессиональные качества руководителя.

**DZHABRAILOVA LAURA KHAMZATOVNA**

Ph. D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and  
Management in Education, Chechen State Pedagogical University,  
e-mail: laura-grozny@mail.ru

**EMIEVA JANET ABDULLAEVNA**

Master's student of the Department of Economics and Management  
in Education Chechen State Pedagogical University,  
e-mail: t-imran@mail.ru

## PROFESSIONAL COMPETENCIES OF THE MANAGER GENERAL EDUCATION INSTITUTIONS

**Abstract.** The quality of modern school education is influenced not only by the level of profes-

sional competencies of teachers, but also by the head of an educational institution. Currently, the problem of the competence of the leader of an educational organization is very relevant, since the success of the training of the younger generation largely depends on it. **The purpose** of the scientific article is to substantiate the key importance from the point of view of managerial practice of the professional competence of the modern head of a general education institution. **Methodological basis of the study.** The theoretical and methodological basis of the research in the scientific article is the work of both Russian and foreign specialists, revealing the basics of professional activity, methods of leadership, and general problems of management of the education system. **Basic research methods.** Analysis of literature, study and generalization of management experience, analysis of research results, methods of induction, deduction, observation. **Results.** The article considers the content of professional competencies of a school leader as one of the most important factors influencing the competitiveness of an educational organization. The authors raise the question of the need for professional training of the school head and reveal the logic of this need. **The scope of the results.** The results of the study can be used in the process of improving the professional and personal qualities of the school's management staff. **Conclusions.** The professional activity of the director of an educational institution is responsible and complex. In today's advanced world, this requires a high level of competence from the manager.

**Введение.** Качество образования в современной России выступает одним из фундаментальных основ управления и главным фактором конкурентоспособности образовательного учреждения. Ключевая роль в управлении образовательной организацией отведена руководителю. На настоящий момент перед образовательными организациями стоят задачи, которые требуют формирования новых компетенций у руководителей, а также их готовности к решениям нестандартных задач управления, использованию инновационных технологий, способности выбора оптимальных форм общения и методов взаимодействия с трудовыми коллективами.

Кто такой директор общеобразовательного учреждения? Какими личностными качествами и профессиональными знаниями должен обладать школьный руководитель? Попробуем ответить.

**Методы и принципы исследования.** Были применены методы теоретического анализа литературы по исследуемой проблеме, моделирования, наблюдения. Авторами проведен анализ содержания профессиональных компетенций руководителя общеобразовательного учреждения.

**Результаты.** Понятие современный руководитель предполагает профессиональную компетентность, подходящие личные качества, способность создать положительный психологический климат в коллективе и затрагивает проблемы этики и ответственности управления.

Основная цель управленческой деятельности руководителя – это организация деятельности других людей [8]. Руководитель обязан грамотно создать команду, в которой каждый член занимает свое место и существует минимальная возможность возникновения конфликтов, благодаря чему команда работает слаженно и эффективно. Руководитель должен уметь активизировать и развивать в подчиненных определенные качества личности, способствующие эффективной работе как отдельного сотрудника, так и команды в целом [5, с. 380]. Осуществление такой функции происходит с помощью силы личной профессиональной компетентности руководителя, его стиля руководства и создания атмосферы в организации.

Руководитель общеобразовательного учреждения должен эффективно сочетать в себе разные позиции и роли, связанные с процессом управления. Он управляет работниками, применяя методы принуждения или подчинения. При этом процесс взаимодействия должен быть ориентирован на цели организации.

Управленческая компетентность предполагает умение руководителя точно подбирать ключевых сотрудников для своей организации и использовать их сильные стороны и трудовые качества в целях достижения целей организации [14]. Такое лидерство выражается в способности руководителя оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их действия [1, с. 49]. Поэтому в первую очередь он должен иметь лидерские задатки.

Лидерские навыки считаются базовыми и совершенно необходимыми качествами любого руководителя [12, с. 98]. Задатки лидера в корне определяют способности руководителя выс-

шого звена «поднять» организацию на новую высоту [16, с. 38]. В теориях великих людей, а также в психологии человеческих характеров говорится, что лидерами не становятся, лидеры рождаются, то есть лидерские качества человеку передаются по наследству [20].

В основе самой сердцевины профессионального успеха лежат личностные качества руководителя [10]. Для того, чтобы руководство было эффективным, руководитель должен быть компетентным, а это требует от него определенных ресурсов и качеств личности. Отечественные и зарубежные ученые активно занимаются исследованием деятельности и личности руководителя. Это связано с тем, что интенсивно развивается так называемая технологическая сторона работы руководителя [2].

Отсутствие грамотно сформированной профессиональной компетентности руководителя влечет за собой трудности в управлении. Наличие такого дефицита замедляет развитие системы управления организацией [17, с. 39].

От уровня профессиональной компетентности руководителя зависит профессиональный успех всего коллектива. Профессионализм личности руководителя позволяет добиться результатов в работе.

Профессиональная компетентность – это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Но такое понятие характерно для функционального подхода, основанного на описании задач и ожидании результатов. С точки зрения личностного подхода компетенции описываются через стандарты KSAO, в которые входят:

1. Знания (knowledge).
2. Умения (skills).
3. Способности (abilities).
4. Иные характеристики (other).

Каждый из этих элементов состоит из характеристик, умений и способностей, отражающих деятельность руководителя. Руководитель, осваивая ценности и технологии управления, что определяется как личностными особенностями его самого, так и особенностями объекта управления, интерпретирует, преобразовывает свои способности [19].

Формирование современного эффективного школьного руководителя происходит в достаточно жестких условиях, когда общество и государство возлагают на него большие надежды. Он должен уметь применять эффективные методы управления и четко понимать и успешно справляться со стоящими перед ним задачами: реализация образовательных стандартов, планов, программ; освоение и внедрение новых педагогических и информационных технологий; создание учебных пособий силами авторских коллективов школы; развитие культуры стратегического планирования и менеджмента.

Профессиональная квалификация директора непосредственно влияет на качество и результативность школы, обеспечивает готовность и способность выполнения различных профессиональных задач. Залог успеха при введении федерального государственного образовательного стандарта школьного образования заключается в проектировании новых задач по развитию личности на основе усвоения универсальных учебных действий, познания мира, что в итоге составляет основной результат образования.

Новая образовательная практика предполагает сформированность ценностного отношения к методической деятельности, наличие интереса к методической литературе, стремления к развитию методических знаний; умений моделировать образовательный процесс в разных педагогических условиях, проводить и анализировать педагогический эксперимент на основе методических знаний. Поэтому управленческая деятельность требует от руководителя комплексных способностей (научно-познавательных, перцептивных, организаторских, конструктивных, коммуникативных).

В настоящее время существуют две основные функции для современного руководителя образовательного учреждения: [18]

1. Достижение групповой цели. Включает все функции, которые помогают определить цели и задачи для команды и мобилизовать сотрудников. Это: формулировка целей и описание ролей каждого члена команды, координация направления работы команды, реализация групповой коммуникации.

2. Сплочение группы. Эта функция содержит решение задач, которые помогают обеспечить оптимальный и постоянный состав членов команды. Сюда относят: выстраивание доверительного отношения в команде, поиск и ликвидация напряженности во время группового общения.



*Рис. 1. Этапы формирования компетентностного руководителя.*

Признавая личностные качества одними из ключевых компонентов формирования компетентного директора образовательного учреждения общего образования, искусство управлять включает в себя и приобретаемые в процессе обучения и практической деятельности знаниевые компоненты, включающие информационно-аналитические, предметно-деятельностные, психолого-педагогические и контрольно-организующие компетенции, базирующиеся на управленческом таланте и реализующиеся в рамках существующих общественно-социальных отношений [3].

Современные методы управления требуют от руководителя особых компетенций:

- эффективное целеполагание;
- способность к эффективным внутренним и внешним коммуникациям (коммуникативная компетентность) и работа с ключевыми сотрудниками;
- управление временем, как своим, так и командным (тайм-менеджмент);
- умение отдыхать и способность творить;
- умение решать комплексные проблемы [11].

Эффективное целеполагание представляет собой персональную и корпоративную самоидентификацию, четкое понимание целей и смысла существования организации.

Профессиональная деятельность управленца предполагает коммуникации [6, с. 16]. Коммуникативная компетентность директора требует от него комплекса знаний и умений по эффективному и умелому вступлению в контакт, владения навыками слушания, аргументации, убеждения, разрешения споров, а также умения вести дискуссию и диалог с разным контингентом людей.

На умение директора правильно планировать свое время и время своих подчиненных влияет комплекс знаний, принципов, направленных на достижение успеха. Если решение будет принято с опозданием, то это уже не будет управленческим решением [7, с. 243]. Способность управлять временем помогает руководителю успевать больше и при этом тратить меньше времени. Такой директор умеет эффективно организовывать не только свой труд, но и трудовой процесс своего коллектива.

В условиях современности, когда в системе образования значительно выросла профессиональная нагрузка как на директора, так и на педагогических работников, порою требующих одновременного решения, произошло увеличение числа нестандартных задач, школы столкнулись с постоянными переработками. Одной из главных проблем стало постоянное переутомление, стрессы, профессиональное выгорание работников системы образования. В таких условиях для эффективного выполнения своих профессиональных задач управленец должен уметь находить время для отдыха (высыпаться, заниматься спортом, путешествовать и т. п.).

В современном мире, переполненном информацией, критически важно руководителю уметь принимать и обрабатывать разносторонние потоки информации и находить правильное решение [15]. Он должен обладать навыками одновременной работы с несколькими объекта-

ми, уметь переключаться с одной мысли на другую, размышлять сразу над несколькими проблемами и задачами [9, с. 115]. Чем быстрее директор может удерживать информацию, обрабатывать ее и принимать решение, тем выше уровень его профессионализма.

**Выводы.** Профессиональная деятельность директора образовательного учреждения ответственная и сложная. В условиях современного опережающего мира это требует от руководителя высокого уровня компетентности.

Ключевые компетенции эффективного руководителя проистекают из трех областей: работа с людьми (коммуникабельность, делегирование, работа в команде), работа с собой (самооценка, развитие, тайм-менеджмент) и работа с объектом (информация, проекты, товары).

Современный руководитель формируется в результате симбиоза личностных, знаниевых,

#### Литература

1. Бабосов Е. М. Социальный портрет современного руководителя / Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ // *Проблемы управления*. – 2015. – № 1. – С. 48–52.
2. Вещиков С. Как руководитель может повышать уровень своей управленческой компетентности / С. Вещиков // *Люди дела*. – Новосибирск, 2005. – № 10 (67). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.altway.ru/mediateka/kak-rukovoditel-mozhet-povyshat-uroven-svoej-upravlencheskoj-kompetentnosti/> (дата обращения: 12.11.2020), свободный. – Загл. с экрана.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов; 5-е изд. – М.: Гардарики, 2017. – 521 с.
4. Гайдукова И. Б. Основные компетенции личной эффективности руководителя / И. Б. Гайдукова // *Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания*. – 2014. – № 2. – С. 16.
5. Димитрюк А. А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики / А. А. Димитрюк, К. С. Воробьева // *Теория и практика современной науки*. – 2016. – № 12–1 (18). – С. 380–383.
6. Зайцев А. С. Психологические особенности личности и деятельности руководителя (менеджера) // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 1. – С. 15–18.
7. Игембаева К. С. Исследование ценностных ориентаций личности руководителей / К. С. Игембаева, Н. К. Магзумова // *Инновационная наука*. – 2017. – Т. 1. – № 3. – С. 243–245.
8. Ицхак Калдерон Адизес. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес. – Текст : электронный. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 265 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82959.html> (дата обращения: 29.05.2020), свободный. – Загл. с экрана.
9. Кащеева А. В. Взаимосвязь психологической устойчивости личности руководителя и стиля управления / А. В. Кащеева, И. В. Зимина, С. Н. Лобанов // *Современные проблемы и перспективы развития педагогики и психологии*. – М., 2016. – С. 115–116.
10. Климов Е. А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд) / Е. А. Климов. – М.: МПСИ, 2017. – 84 с.
11. Князева Н. Ю. Аналитический обзор социально-психологического портрета современного руководителя // *Наука и практика: мировые, российские и региональные тенденции развития*. – Сочи, 2014. – С. 169.
12. Крахмалева В. С. Личность руководителя – индикатор эффективности работы организации // *Новый университет. Серия: Экономика и право*. – 2015. – № 12 (58). – С. 97–99.
13. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Норма М, 2017. – 287 с.
14. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя / М. А. Лукашенко // *Современная конкуренция*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml> (дата обращения: 13.11.2020), свободный. – Загл. с экрана.
15. Макаренко А. О. Должен ли руководитель быть лидером? // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. – 2017. – Т. 32. – С. 377–379. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2017/771109.htm> (дата обращения: 18.10.2020), свободный. – Загл. с экрана.
16. Орлов В. Ю. Качества личности руководителя / В. Ю. Орлов, И. И. Мансуров, А. С. Захаров // *Инновационные технологии управления*. – Нижний Новгород, 2015. – С. 37–40.
17. Синягин Ю. В. Современный руководитель: грани личности и черты эпохи / Ю. В. Синягин // *Образование личности*. – 2017. – № 1. – С. 38–40.
18. Трушков С. А. Управление персоналом в современных реалиях / С. А. Трушков, Н. В. Шаропова // *Экономические исследования и разработки*. – 2017. – № 2. – С. 77–86.
19. Чуркина М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина, Н. Жадько. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 236 с. ISBN 978-5-9614-1005-1
20. HBR-Russia. 7 главных качеств хорошего руководителя: [сайт]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600/> (дата обращения: 19.11.2020), свободный. – Загл. с экрана.

#### References:

1. Babosov E. M. *Social'nyj portret sovremennogo rukovoditelya* / E. M. Babosov, A. A. Trus' // *Problemy upravleniya*

- ravleniya. – 2015. – № 1. – S. 48–52.
2. Veshchikov S. Kak rukovoditel' mozhet povyshat' uroven' svoej upravlencheskoj kompetentnosti / S. Veshchikov // Lyudi dela. – Novosibirsk, 2005. – № 10 (67). [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.altway.ru/mediateka/kak-rukovoditel-mozhet-povyshat-uroven-svoej-upravlencheskoj-kompetentnosti/> (data obrashcheniya: 12.11.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
3. Vihanskij O. S. Menedzhment / O. S. Vihanskij, A. I. Naumov; 5-e izd. – M.: Gardariki, 2017. – 521 s.
4. Gajdukova I. B. Osnovnye kompetencii lichnoj effektivnosti rukovoditelya / I. B. Gajdukova // Aktual'nye problemy social'no-gumanitarnogo i nauchno-tehnicheskogo znaniya. – 2014. – № 2. – S. 16.
5. Dimitryuk A. A. Rol' lichnosti rukovoditelya v realizacii uspeshnoj kadrovoj politiki / A. A. Dimitryuk, K. S. Vorob'eva // Teoriya i praktika sovremennoj nauki. – 2016. – № 12–1 (18). – S. 380–383.
6. Zajcev A. S. Psihologicheskie osobennosti lichnosti i deyatel'nosti rukovoditelya (menedzhera) // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. – 2015. – № 1. – S. 15–18.
7. Igembaeva K. S. Issledovanie cennostnyh orientacij lichnosti rukovoditelej / K. S. Igembaeva, N. K. Magzumova // Innovacionnaya nauka. – 2017. – T. 1. – № 3. – S. 243–245.
8. Ickhak Kalderon Adizes. Ideal'nyj rukovoditel': Pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduet / Ickhak Kalderon Adizes. – Tekst : elektronnyj. – M.: Al'pina Pabliher, 2019. – 265 c. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.iprbookshop.ru/82959.html> (data obrashcheniya: 29.05.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
9. Kashcheeva A. V. Vzaimosvyaz' psihologicheskoy ustojchivosti lichnosti rukovoditelya i stilya upravleniya / A. V. Kashcheeva, I. V. Zimina, S. N. Lobanov // Sovremennye problemy i perspektivy razvitiya pedagogiki i psihologii. – M., 2016. – S. 115–116.
10. Klimov E. A. Puti v professionalizm (Psihologicheskij vzglyad) / E. A. Klimov. – M.: MPSI, 2017. – 84 s.
11. Knyazeva N. YU. Analiticheskij obzor social'no–psihologicheskogo portreta sovremennogo rukovoditelya // Nauka i praktika: mirovye, rossijskie i regional'nye tendencii razvitiya. – Sochi, 2014. – S. 169.
12. Krahmaleva V. S. Lichnost' rukovoditelya – indikator effektivnosti raboty organizacii // Novyj universitet. Seriya: Ekonomika i pravo. – 2015. – № 12 (58). – S. 97–99.
13. Krichevskij R. L. Esli Vy – rukovoditel'... Elementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoj rabote. – M.: Norma M, 2017. – 287 s.
14. Lukashenko M. A. Professional'nye kompetencii rukovoditelya / M. A. Lukashenko // Sovremennaya konkurenciya. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml> (data obrashcheniya: 13.11.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
15. Makarenko A. O. Dolzhen li rukovoditel' byt' liderom? // Nauchno-metodicheskij elektronnyj zhurnal «Koncept». – 2017. – T. 32. – S. 377–379. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://ekoncept.ru/2017/771109.htm> (data obrashcheniya: 18.10.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
16. Orlov V. YU. Kachestva lichnosti rukovoditelya / V. YU. Orlov, I. I. Mansurov, A. S. Zaharov // Innovacionnye tekhnologii upravleniya. – Nizhnij Novgorod, 2015. – S. 37–40.
17. Sinyagin YU. V. Sovremennyy rukovoditel': grani lichnosti i cherty epohi / YU. V. Sinyagin // Obrazovanie lichnosti. – 2017. – № 1. – S. 38–40.
18. Trushkov S. A. Upravlenie personalom v sovremennyh realiyah / S. A. Trushkov, N. V. SHarapova // Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki. – 2017. – № 2. – S. 77–86.
19. CHurkina M. Upravlencheskaya effektivnost' rukovoditelya/M. CHurkina, N. ZHad'ko. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2009. – 236 s. ISBN 978-5-9614-1005-1
20. HBR-Russia. 7 glavnyh kachestv horoshego rukovoditelya: [sajt]. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600/> (data obrashcheniya: 19.11.2020), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.